



Sisäinen viestintä kansainvälisten koordinaattoreiden kuvailemana

Kavanterä, Inkeri

2011 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Sisäinen viestintä kansainvälisten koordinaattoreiden kuvailemana

Inkeri Kavanterä
Palvelujen tuottamisen ja
johtamisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2011

Inkeri Kavanterä

Sisäinen viestintä kansainvälisten koordinaattoreiden kuvailemana

Vuosi	2011	Sivumäärä	38
-------	------	-----------	----

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kuvata Yliopisto X:n kahdeksan tiedekunnan kansainvälisen koordinaattorin näkemyksiä heidän sisäisestä viestinnästään sekä muodostaa kehitysehdotuksia sisäisen viestinnän parantamiseksi. Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Yliopisto X:n kansainväliselle keskukselle. Yliopiston kahdeksassa tiedekunnassa työskentelevät kansainväliset koordinaattorit ovat päivittäin työssään tekemisissä niin kansainvälisten ja vaihto-opintoihin lähtevien opiskelijoiden kuin kansainvälisen keskuksen kanssa. Tutkimuksen tavoitteena oleva koordinaattoreiden viestinnän kehittäminen palvelee koko organisaation toimintaa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu sisäisen viestinnän näkökulmista, jotka ovat johtamis-, sähköinen viestintä sekä viestintäkulttuuri. Tutkimusote on laadullinen. Aineisto on hankittu kirjallisella valmiiksi teemoitetulla työkalulla. Lisäksi yhdelle vastaajalle on tehty tulosten perusteella syventäviä kysymyksiä. Tutkimusaineisto on analysoitu sisällönanalyysillä.

Tulokset osoittivat, että koordinaattoreiden työnkuva ei ole yhtenäinen. Osa kokee tekevänsä palkkaansa nähden vaativampia työtehtäviä kuin kollegansa. Koordinaattorien mukaan tiedonvälityksessä ja sen tehokkuudessa on ongelmia. Intranetin täyttä potentiaalia ei ole lunastettu. Kansainvälisen koordinoinnin imago on heikko organisaation sisällä. Sisäistä viestintää voitaisiin kehittää viestintäsuunnitelman avulla; viestintä tehostuu kun työnkuva on selkeä ja viestintäkanavat kaikkien tiedossa. Viestintäkoulutuksella voitaisiin selkeyttää viestintästrategian työyhteisön jäsenille. Teknologian parantamisella voitaisiin suuresti vaikuttaa henkilöstön työmotivaation ja työn mielekkääksi kokemiseen.

Inkeri Kavanterä

Internal Communication as Perceived by International Coordinators

Year	2011	Pages	38
------	------	-------	----

The purpose of this thesis is to describe the internal communication of the international coordinators in eight faculties of University X and form suggestions for development. This research was commissioned by the Center for International Affairs of University X. Improving internal communication will increase the level of service provided to the students and enhance internal communication between the commissioner and the international coordinators.

The theoretical background to this thesis consists of different aspects of internal communication. These include management communication, e-communication and communication culture. The approach of the study is qualitative. The research material was collected by a thematized questionnaire. One of the coordinators was interviewed. The questions for this interview were formed on the basis of the findings of the research. Content analysis was the used research method.

The results indicate incoherency between the tasks and the job description of the international coordinators. According to the coordinators, there are problems with communication and its efficiency. The intranet used in the organization does not meet its full potential. The image of international coordination is not clear within the organization. Internal communication could be improved with a communication plan. A clear job description and exploiting the communication channels to their fullest would enhance the efficiency of internal communication. Communication competence training could clarify the communication strategy to the members of the organization. Technological improvements could have an enormous effect on motivation and job satisfaction.

Keywords: internal communication, international operational environment

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Kansainvälinen toimintaympäristö	7
3	Näkökulmia sisäiseen viestintään	9
3.1	Johtamisviestintä	11
3.2	Sähköinen viestintä.....	12
3.3	Viestintäkulttuuri	13
4	Tutkimusmenetelmien valinta ja toteutus	15
4.1	Aineiston hankintamenetelmät.....	15
4.2	Aineiston käsittelymenetelmät.....	17
4.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	18
5	Tulokset.....	19
5.1	Työnkuva	20
5.2	Sisäisen viestinnän haasteita	22
5.3	Sisäisen viestinnän parannuskeinoja	23
6	Johtopäätökset	24
	Lähdeluettelo.....	27
	Kuvioluettelo	29
	Liiteluettelo.....	29

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on Yliopisto X:n sisäisen viestinnän kehittäminen. Tavoitteena on tutkia Yliopisto X:n kahdeksan tiedekunnan kansainvälisten koordinaattoreiden sisäistä viestintää sekä muodostaa tutkimustulosten perusteella kehitysehdotuksia. Tutkimusentekijä on halunnut korostaa opintoissaan kansainvälisyyttä ja kieliä. Tämän vuoksi on ollut luontevaa tehdä myös opinnäytetyö kansainvälisessä yhteydessä. Restonomin tutkintoon kuuluvan toisen pakollisen työharjoittelun aikana on ollut mahdollista sopia toimeksianto kansainvälisten koordinaattoreiden sisäisen viestinnän tutkimisesta.

Yliopisto X on julkinen organisaatio, joka tarjoaa opintopalveluja. Yliopistossa työskentelevät kansainväliset koordinaattorit ovat päivittäin työssään tekemisissä kansainvälisten ja vaihto-opintoihin lähtevien opiskelijoiden kanssa. Koordinaattoreiden viestinnän laatua kehittämällä on mahdollista parantaa kaikkien toimijoiden viestintäpalveluiden toimivuutta.

Tutkimuskysymyksiä ovat millaista kansainvälisten koordinaattoreiden sisäinen viestintä on ja miten sitä voitaisiin kehittää. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu sisäisen viestinnän näkökulmista johtamisviestinnän, sähköisen viestinnän sekä viestintäkultuurin kannalta. Laadullisen tutkimuksen aineistonhankinta toteutettiin kirjallisena. Vastaajia pyydettiin kuvailemaan näkemyksiään valittuihin teemoihin. Aineistoa pyydettiin 13 koordinaattorilta sähköpostitse. Vastauksia saatiin viideltä koordinaattorilta. Aineiston hankittiin ranskankielisenä. Vastauksista muodostettiin työnkuvan, sisäisen viestinnän ongelmien ja sisäisen viestinnän kehittämisen teemat. Vastausten vähyyden takia yhdelle koordinaattorille tehtiin aineistoa täydentävä yhteydenotto jo saatujen vastausten pohjalta. Tutkimuksessa saadut tulokset analysoitiin sisällönanalyysin avulla.

Opinnäytetyössä kuvataan ensin kansainvälistä toimintaympäristöä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Seuraavassa vaiheessa käsitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Teoriaosuuden jälkeen selvitetään tutkimuksessa käytetyt menetelmät sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Lopuksi tutkimusraportissa kuvataan tulokset ja johtopäätökset.

2 Kansainvälinen toimintaympäristö

Välimeren maiden työkuulttuuri poikkeaa suomalaisesta. Erilaisen mentaliteetin omaksuminen ja ulkomaisen toimeksiantajan alaisena tutkimuksen tekeminen kehitti tutkijan kulttuurienvälistä kompetenssia sekä joustavuutta. Kansainväliset koordinaattorit tarvitsevat myös työssään kansainvälistä kompetenssia.

Yliopisto X on perustettu 1200-luvulla ja se on yksi maailman vanhimmista yliopistoista. Yliopistossa opiskelee 21 000 opiskelijaa kahdeksassa eri tiedekunnassa. Kansainvälinen keskuksen sijaitsee kampusalueella, joka muodostuu kauppätieteiden tiedekunnasta ja kahdesta johtamisen instituutista. Kampusalueella sijaitsee myös kaupungin suurin yliopistokirjasto. Yliopiston lääketieteen, hammaslääketieteen, farmasian, liikuntatieteiden ja oikeustietieteiden tiedekunnat sijaitsevat eri puolella kaupunkia. (Yliopisto X 2011.)

Service des Relations Internationales, kansainvälisten suhteiden keskus, koordinoi koko yliopiston opiskelija- ja opettajavaihtoja eri ohjelmissa (Socrates, Erasmus, Tempus jne.). Se koordinoi tutkimusrahoituksia, vastaanottaa tutkijoita, valvoo tutkimuksia, ottaa vastaan kansainvälisiä delegaatioita ja koordinoi eri tiedekuntien kansainvälisiä suhteita. Kansainvälisten suhteiden keskus koordinoi yhteistyössä eri tiedekuntien kansainvälisten koordinaattoreiden kanssa mm. vaihto-oppilaiden kokonaistilannetta, asumista sekä ranskalaisten oppilaiden ulkomaan opintoihin saatavan harkinnanvaraisen opintotuen määrää. (Yliopisto X 2011.)

Ranskassa on asukkaita noin 64 miljoonaa. Pääkaupungissa Pariisissa on asukkaita runsaat 2 miljoonaa, mutta koko pääkaupunkiseudulla asukkaita on yli 11 miljoonaa. Maan virallinen kieli on ranska ja valuutta euro. Ranskalaisista yli puolet työllistyy palvelualoille. Työttömyysprosentti on Ranskassa tällä hetkellä 10,1 prosenttia. (Työ- ja elinkeinovirasto 2011.)

Ranskassa julkisen sektorin työpaikat ovat yleensä avoimessa haussa, jossa järjestetään hakijoilla kokeet. Tietty koulutustaso on vaatimuksena. Julkisen sektorin työpaikat ovat elinikäisiä. Työntekijän voi irtisanoa ainoastaan hyvin vakavan rikkeen perusteella. Lakisääteiset ehdot ovat sovellettavissa riippumatta siitä, työskenteleekö henkilö kansallisen, alueellisen tai paikallishallinnon tasolla. Palkkataso julkisella sektorilla on yksityistä matalampi. (Lucifora & Meurs 2004.)



Kuvio 1. Yliopisto X:n tiedekunnat

Kealyn (1990) mukaan erilaisissa kansainvälisissä toimissa menestyneet henkilöt oppivat paikallisen kielen sekä pyrkivät tutustumaan paikalliseen yhteiskuntaan. Tällaiset henkilöt ovat kiinnostunut perehtymään vieraan maan historiaan, politiikkaan ja talouteen. Tällaiset henkilöt ovat myös kiinnostuneita paikallisista kollegoistaan. He saavuttavat paikallisten työtovereidensa luottamuksen ja kunnioituksen ja on sosiaalisessa vuorovaikutuksessa paikallisten henkilöiden kanssa. Kulttuurienvälinen kompetenssi voi tarkoittaa myös kykyä muodostaa laajoja sosiaalisia verkostoja sekä sitoutumista jatkuvaan itsensä kehittämiseen. (Lee, Malmberg & Halinoja 1998.)

Kulttuurienvälinen kompetenssi ei kuitenkaan ole vain luettelo taitoja, joita henkilöllä tulisi olla ja jotka pystyisi siirtämään sellaisenaan jokaiseen tilanteeseen. Kulttuurienvälisesti tehokas henkilö pystyy sopeutumaan erilaisiin tilanteisiin ja työskentelemään onnistuneesti hyvinkin erilaisten ihmisten kanssa. Keskeisimmiksi kyvyt kulttuurienvälisissä kohtaamistilanteissa ovat toisen huomioon ottaminen, käytöksen joustavuus sekä viestintä- ja

kulttuuriherkkyys. Monikulttuurisissa ja -kielisissä työelämän tilanteissa osallistuva kompetenssi on tärkeää (participative competence, Holden 2002). Tämä tarkoittaa kykyä osallistua tuottavasti yhteisiin projekteihin jakamalla tietoa, kokemuksia sekä stimuloimalla ryhmän oppimista. (Lee ym. 1998.)

Tehokkaaseen viestintään vaikuttaa se, miten hyvin osapuolet panevat merkille toistensa tavoitteet vuorovaikutustilanteessa sekä se, miten he tulkitsevat toistensa viestejä. Havainnot ja niistä tehdyt tulkinnat riippuvat suurelta osin henkilön aiemmista kokemuksista ja kulttuurillisesta taustasta. Kulttuurienvälisen kommunikoinnin hallitseva ihminen pyrkii ottamaan huomioon erilaiset näkökulmat. Monikulttuurisessa työelämässä onkin yksi käytännön perussääntö: "kulttuurienvälisessä viestinnässä ratkaisevaa ei ole se, mitä näytät, vaan miten se nähdään, eikä se mitä sanot, vaan miten se kuullaan". (Lee ym. 1998.)

Kansainväliset koordinaattorit tarvitsevat päivittäin työssään kansainvälistä osaamista. Kulttuurienvälisessä kanssakäymisessä vaaditaan joustavuutta ja avarakatseisuutta. Tutkimuksen tekijältä vaadittiin myös kansainvälistä osaamista sekä kulttuurien erilaisten piirteiden huomioonottamisen tutkimuksenteossa. Työharjoittelua edeltänyt vaihto-opiskelu ranskankielisessä yliopistossa auttoi tutkijaa ymmärtämään paikallisia toimintatapoja sekä edesauttoi erilaisten näkökulmien huomioonottoa tutkimusta tehdessä. Kansainvälisyys toimintaympäristö asetti monia haasteita. Opinnäytetyön ohjaus toteutui suurimmaksi osaksi etätyöskentelynä Suomen ja Ranskan välillä. Tutkimusaineiston hankkiminen keskellä kesää oli haastavaa. Lähdeaineisto oli saatavilla ainoastaan sähköisesti, mikä rajoitti sen monipuolisuutta. Tutkimus suoritettiin ranskaksi ja tulokset käännettiin suomeksi. Kääntämisen haasteena on aina se, että teksti muuttaa jonkin verran muotoaan ja kielen vivahde-erot tasoittuvat.

3 Näkökulmia sisäiseen viestintään

Tässä luvussa on kuvataan teoreettisena viitekehyksenä sisäisen viestinnän näkökulmia. Alavaluissa kuvataan johtamis-, sähköinen viestintä sekä viestintäkulttuurin eri osat. Sisäisen viestinnän perustavoitteita ovat johdon suorittama yhtiön arvojen ja mission saaminen yhtiön kaikkien jäsenten tietoon sekä myönteisen yhteisöidentiteetin luominen. Johto määrittää yrityksen strategiset linjaukset sisäisen viestinnän suhteen. Tutkimusaiheen näkökulmasta on olennaista myös kuvata sähköisen viestinnän linkittyminen sisäiseen viestintään. Teknologinen kehitys on viime vuosikymmeninä muuttanut sisäisen viestinnän olemusta, joten sähköisellä viestinnällä voidaan niin parantaa kuin hidastaa sisäisen viestinnän kehitystä.

Lehtosen (2003) mukaan työyhteisön sisäinen viestintä käsittää työyhteisössä tapahtuvan tiedonkulun ja vuorovaikutuksen eri henkilöiden, henkilöryhmien ja yksiköiden välillä. Sisäisen viestintään kuuluu niin päivittäisiin työtehtäviin liittyvän tietojen lähettäminen, vastaanottaminen ja käsittely kuin strategisia tavoitteita. Sisäinen viestintä käsittää myös yhteisön sisäisen suhdetoiminnan (PR). Sen avulla pyritään luomaan ja ylläpitämään luottamuksellisia suhteita eri henkilöstöryhmiin. Sisäiseen viestintään kuuluu organisaation mission, toiminta-ajatuksen, arvojen sekä asiakaspalvelussa ja suhdetoiminnassa noudatettavien periaatteiden saattamista kaikkien organisaatiossa toimivien tietoon. Se käsittää myös organisaation myönteisen yhteisöidentiteetin rakentamista ja työhön, sen laatuun sekä toiminnan tehokkuuteen liittyvien myönteisten arvojen vahvistamista. Sisäisen viestinnän tärkeimpiin tavoitteisiin kuuluvat työyhteisön henkilösuhteiden ylläpitäminen ja kehittäminen sekä konfliktien hoitaminen ja niiden ehkäiseminen. Tämä toimet edesauttavat myönteisen työilmapiirin kehittämistä ja vahvistamista.

Siukosaaren (2002, 65) mukaan työyhteisön sisäinen viestintä on pääosin henkilöstöviestintää. Se on yhteisön viestinnän tärkein osaamisalue. Sisäisen viestinnän merkitys on kasvanut jatkuvasti yritysmaailmassa. Yhteisön sisäinen viestintä on mm. tietoisuuden ja tunnettuuden lisäämistä koko henkilöstön keskuudessa yhteistyön tehostamiseksi, tuloksenteon varmistamiseksi sekä työilmapiirin ja me-hengen parantamiseksi. Aina ei pystytä kuitenkaan tarkkaan sanomaan mikä on sisäistä ja mikä ulkoista viestintää. Juholinin (2009, 23) mukaan viime aikoina sisäisen ja ulkoisen viestinnän raja-aidat ovat madaltuneet tai jopa kaatuneet. Usein on kyse enemmänkin näkökulmasta, painotuksesta tai intressistä kuin itsenäisestä viestinnän lajeista.

Kasvokkaisviestintä on mahdollista organisaation kaikilla tasoilla. Sitä tapahtuu muodollisissa tai vapaamuotoisissa kahdenkeskisissä tai pienryhmän tapaamisissa, tavallisessa arkipäivän kanssakäymisessä tai palaverissa ja kokouksissa. Kehityskeskustelut ovat tärkeä osa kasvokkaisviestintää. Kasvokkaisviestintää käytetään myös tiedotus- ja keskustelutilaisuuksissa, kehittämis- ja ongelmanratkaisutilaisuuksissa, seminaareissa ja koulutustilaisuuksissa ja kahvihuoneissa ja käytävillä. Myös koko organisaation tasoisia tilaisuuksia on hyvä järjestää säännöllisesti. On hyvä tehdä henkilöstölle selväksi, että ylin johto on aidosti kiinnostunut heidän asioistaan. Koko organisaation tasoiset tapaamiset lievittävät parhaimmillaan hierarkisuuden tunnetta ja tuovat johtoa lähemmäksi työntekijöitä. (Valtiokonttori 2007.)

Kasvokkaisviestintä on kaikkien tutkimusten mukaan arvostetuin viestinnän muoto työyhteisön sisällä. Siinä on myös eniten puutteita. Riskinä on usein johdon välittämän viestin suuntaaminen suurelle joukolle olettaen, että kaikki ymmärtävät sen samalla tavalla. Merkittävissä asioissa on tärkeä pitää huolta, että on syntynyt yhteinen ymmärrys aiheesta.

Jos yrityksessä ei harrasteta kasvokkaisviestintää tai sitä on vähän, työntekijät täyttävät puuttuvan tiedon itse. (Smith & Mounter 2008, 80-81.)

Päivittäisviestintä on päivittäistä tai muuten satunnaista tiedon- ja kokemusten vaihdantaa työyhteisössä ja yhteistyökumppaneiden kesken, projekteissa ja verkostoissa. Se voi tapahtua fyysisesti tai virtuaalisessa ympäristössä. Päivittäisviestinnän hyvä kriteeri on työn sujuminen ongelmitta. (Juholin 2009, 111.)

3.1 Johtamisviestintä

Lohtaja & Kaihovirta-Rapo (2007, 13-14) toteavat, että yhteisöviestintä tukee organisaation toimintaa sekä työyhteisön tavoitteiden saavuttamista. Viestintä on johtamisen väline, ja johtaminen on suurimmaksi osaksi viestintää. Yritys saa parhaan tuen toiminnalleen, kun johto määrittelee viestinnän toiminnan; mitä, miten ja milloin se viestii.

Viime vuosina on alettu ymmärtää, että johdon täytyy näkyä ja osallistua työyhteisössä enemmän. Heidän täytyy jalkautua alaisten joukkoon oppiakseen tuntemaan keitä yrityksessä oikeastaan työskentelee. Tämä on ainoa keino tyydyttää (perus)viestinnän tarve työntekijöiden keskuudessa. Teknologia on nykyään kaikkialla: sähköposteissa, blogeissa, intranetissä ja satelliittitapaamisissa. Henkilökohtainen kuuleminen on kuitenkin työntekijän näkökulmasta arvokkainta. 2000-luvun työntekijä odottaa hyvää teknologian tasoa, mutta myös tunteen, että häntä kuunnellaan. (Argenti 2009, 199.)

Esimiehen rooli poikkeaa selkeästi työyhteisön muista jäsenistä. Esimies toimii välittävänä linkkinä niin yksikkönsä kuin organisaation muiden osien sekä toimintaympäristön välillä. Esimies viestii organisaatiossa niin johdolta alaisille kuin horisontaalisesti muiden johtajien kanssa. Esimieheltä edellytettäviä taitoja ovat esimerkiksi kyky tulkita monimutkaisia asioita yksinkertaiseen ja ymmärrettävään muotoon sekä valmius välittömään ja rehelliseen palauteotteenantoon. Esimieheltä vaaditaan myös halua kohdata ja kuunnella ihmisiä sekä myönteistä asennetta oman ryhmän tai osaston kehittämisideoille. Työn mielekkääksi kokemisen ja työmotivaatioon kannalta on tärkeää, että työntekijä ymmärtää organisaation tavoitteet ja strategian. Tähän vaaditaan niin työtovereiden kuin esimiesten panosta. Ylin johto on viime kädessä vastuussa organisaation johtamisesta ja menestyksestä. Sen tehtävänä on tiedottaa työyhteisön suunnitelmista ja muutoksista. (Juholin 1999, 85-88.)

Johdolla on valittavanaan useita keinoja. Työyhteisön tärkein resurssi on henkilöstö. Henkilöstön mukaan ottaminen on organisaation kehittämisen kannalta yksi tärkeimmistä tekijöistä. Yksi keino on lisätä johdon säännöllisiä tiedotustilaisuuksia ja vapaamuotoisia keskustelutilaisuuksia. Johdon näkyminen työyhteisössä on myös tärkeää. Johto voi olla

osallisena esimerkiksi yhteisillä aterioilla, kahvitilaisuuksissa tai vain kulkemalla ja olemalla alaisten keskuudessa. (Juholin 2009, 160-161.)

Aldata Solution Finlandin toimitusjohtaja Jorma Tukia toteaa Tietokone-lehdessä (2007) ”Ranskalainen johtamismalli on hierarkkisempi, määräilevämpi. Meillä annetaan enemmän vapautta ihmisille, luotetaan heihin.” Yrityksen pääkonttori on Pariisissa ja kulttuurilliset erot tulevat hyvin esille. Ranskalaiseen työ kulttuurin kuuluu hierarkkisuus ja selkeät roolit. Johto voi silti näkyä työyhteisössä ja viestiä kannanotoissaan arvostavansa yrityksen jokaista toimijaa osana kokonaisuutta.

3.2 Sähköinen viestintä

Intranet on yrityksen suljettu, sisäinen tietoverkko. Intranetin tarkoituksena on helpottaa tiedonsiirtoa ja osaamista liiketoimintaryhmien- ja yksiköiden välillä. Intranetiä voidaan yrityksen sisällä käyttää esimerkiksi tiedotteiden kansiona, josta löytyvät niin yrityksen esittely uudelle työntekijälle kuin matkustusohjeetkin. Päivitys tehdään vaivattomasti yhteen kohtaan, ja uusi tieto on välittömästi kaikkien saatavilla. Järjestelmään on suojattu ulkopuolisten pääsyn estämiseksi. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 89.)

Juholinin (2009, 266) mukaan yritysjohton näkökulmasta intranet on henkilökohtaisin ja tehokkain tapa kommunikoida henkilöstöryhmien kanssa lukuun ottamatta henkilökohtaista tapaamista. Se on parhaimmillaan muutoksen johtamisen tehokas väline. Onnistuessaan intranet on paikka, jossa ihminen voi työskennellä digitaalisilla työkaluilla tehokkaasti ja työssään viihtyen ja jossa näiden työkalujen käyttö on palkitsevaa ja onnistumisen tunteita antavaa. Siihen ei tällöin tarvitse työntekijää erikseen motivoida.

Siukosaari (2002, 209) toteaa, että intranet ja sähköposti mahdollistavat suuren tietomäärän välittämisen nopeasti suurille joukoille. Kukaan ei pysty enää käsittelemään kaikkea hänelle suunnattua viestintää. Kiireen tunne kasvaa, vaikka tekniikan pitäisi helpottaa viestintää. Tietotulvaa voi hallita muun muassa selkeällä intranetillä, jolla on hyvä käytettävyyys ja josta löytää helposti tarvitsemansa tiedon. Sähköpostin käytöstä voidaan sopia työyhteisön sisällä, sekä sopimalla mitä välinettä käytetään eri tilanteissa.

Moni projekti hankaloituu jos yhteisten tiedostojen hallinta on vaikeaa. kaikkien osallistujien koneilla on eri versioita, eikä kukaan tiedä mikä on ajantasaisin ja paikkansapitävin (Kortesuo 2010,15.). Tämä on juuri nopean tiedonsiirtoon ongelmakohtia; tehokas viestintä vaatii selkeät viestintäkanavat ja - toimijat. Sähköpostissa on usein tämä ongelma; tieto päivittyy yksittäisen viestin sisällä, mutta ei yhteisessä tilassa. Intranet mahdollistaa ajantasaisen

tiedon kaikille työyhteisön sisällä, mutta sen käyttöön tulee ohjeistaa ja sen kanavien kuuluu olla yhdenmukaiset.

Seuraavassa luvussa kuvataan viestintäkulttuuria ja -strategiaa. Viestintäkulttuuri määrittää koko työyhteisön viestinnän suunnan ja painotukset. Viestintästrategia taas auttaa määrittelemään sen konkreettiset tekijät. Viestintäkoulutuksella viestintästrategia viedään jokaisen työyhteisön jäsenen ulottuville. Viestintäilmastolla on suuri merkitys työmotivaatioon ja sitä kautta sisäisen viestinnän tehokkuuteen.

3.3 Viestintäkulttuuri

Viestintäkulttuuri rakentuu viestintäilmiöiden merkityksistä ja niihin liitettyjen uskomusten ja arvojen kokonaisuudesta. Viestintäkulttuuri muodostuu yhteisten kokemusten kautta. Se muuntuu niin johdon näkemysten ja toiminnan pohjalta kuin työyhteisön jäsenten yhteisten kokemusten kautta. Kulttuuri voi olla yhtenäistä koko työyhteisössä tai se voi olla erilaistunutta joissakin osin työyhteisöä. Näkökulmasta riippuen viestintäkulttuureita voi toisin sanoen olla lukuisia eri työyksiköissä, ammattiryhmissä tai sukupolvien välillä. (Juholin 1999, 37.)

Viestintäilmasto kuvaa organisaation "ilmanalaa". Siihen sisältyy yhteisön jäsenten viestintää koskevia omakohtaisia näkemyksiä ja tulkintoja sekä työyhteisön asennoitumista viestintään määrättyllä hetkellä. Viestintäkulttuuri muuttuu hitaasti, mutta viestintäilmasto voi muuttua nopeastikin. Viestintäilmastolla on vaikutusta yksittäisten jäsenten kommunikaatioon ja käyttäytymiseen. Sillä on merkitystä myös arvoihin ja asenteisiin. Viestintäilmaston on havaittu vaikuttavan myös sairauspoissaoloihin ja henkilöstön pysyvyyteen työyhteisössä. (Juholin 1999, 66-68)

Vanhaan työelämään eivät kuuluneet kysymykset tai keskustelut. Ylipäänsä työpaikka ei ollut asia josta oltiin kiinnostuneita. Nyt työ on useammalle tärkeä osa identiteettiä johon jopa samaistutaan. Mitä tärkeämpi työ ja työyhteisö ovat, sitä enemmän halutaan vaikuttaa. (Juholin 2009, 148) Työntekijän kuulemisen avulla saadaan usein arvokasta tietoa. Hiljasella tiedolla (tacit knowledge) tarkoitetaan kaikkea sitä organisaatiossa olevaa tietoa, joka on vaikeasti tunnistettavissa. Hiljaisen tiedon saattaminen näkyväksi Hiljaisen tiedon saattaminen näkyväksi on välttämätöntä organisaation kehitykselle. (Choo 1998.)

Ihmisellä on halu - joko pienemmässä tai suuremmassa määrin - vaikuttaa omaan työyhteisöönsä. Halu kasvaa muutostilanteissa joiden ei aina tarvitse olla uhkaavia, vaan ne voivat käytännössä olla haasteellisia ja innostavia. Käytännössä vaikuttamista voi edesauttaa sillä, että luodaan paikkoja ja käytäntöjä jotka mahdollistavat ihmisten kohtaamisen ja

yhteisen pohdinnan. Toisin sanoen työpaikalle voidaan luoda virallisia foorumeja joille ihmiset kokoontuvat vaihtamaan ajatuksia ja luomaan uutta. Foorumilla tulee olla mahdollisuus ilmaista mielipiteensä ilman pelkoa kritiikistä tai häpeästä. Foorumeilla käsitellyt asiat tulisi edetä kaikkien tuntemia reittejä pitkin päätöksentekoihin. Niistä tulisi saada palautetta myös palautetta. Vaikuttamiseen tarvitaan siis vakiintuneet käytännöt. (Juholin 2008, 157.)

Juholinin (2009, 68) mukaan viestintästrategia muodostuu toimintaa harmonisoivista määrittelyistä, valinnoista ja tavoitteista. Niitä soveltamalla ja toteuttamalla yhteisö menestyy pitkällä tähtäimellä. Tämä tapahtuu hyödyntämällä viestintää koko organisaation voimavarana. Strategiassa keskitytään tulevaisuuteen. Åberg (1989,226) toteaa, että viestinnän strategisessa suunnittelussa on kyse niiden viestinnän peruslinjojen määrittelyistä, joiden avulla viestinnällä voidaan tukea työyhteisön strategisia tavoitteita. Se perustuu täten työyhteisön kokonaisstrategiaan.

Tavoitteiden asettaminen kuuluu kaikkeen johdettuun toimintaan. Niiden kautta kyetään arvioimaan tuloksia ja laatua. Tavoitteita tarvitaan, kun prosessia halutaan arvioida sekä sen aika että sen jälkeen. Tavoitteiden asettaminen kuuluu keskeisenä osana viestinnän strategiseen suunnitteluun. Se luo tekemiselle suunnan ja auttaa keskittymään olennaiseen. Sisäisen viestinnän kannalta strategian tavoitteiksi määritellään esim. tiedonkulun toimivuus yhteisöä, yksikköä tai omaa työtä kohden, eri kanavien (suullinen, painettu, sähköinen) toimivuus, vuorovaikutus ja motivaatio. Tavoitteisiin sisältyvät myös sitoutuminen työhön, mielipiteen ilmaisu, esimies- ja alaisviestinnän toimivuus sekä yhteisön arvot. (Juholin 2010 58; 166.)

Viestintäosaaminen on noussut 2000-luvulla lähes kaikissa ammateissa osaamisen keskiöön. Kyky viestiä nähdään jokaiselle työyhteisön jäsenelle kuuluvana työyhteisötautona. Osaamisen katsotaan koostuvan tiedosta, taidosta ja asenteesta. Toisin sanoen pelkät tiedot ja taidot eivät riitä. Tarvitaan myös halu ja kyky käyttää osaamista sekä työyhteisön tarjoamat mahdollisuudet ottaa osaaminen käyttöön. Osaavalta viestijältä vaaditaan ainakin puhe- kirjoitus- ja vuorovaikutustaitoja. On kyettävä tuottamaan selkeää tekstiä paperille ja verkkoon. Ryhmätilanteessa korostuvat tiimityöskentelytaidot. Etenkin johtajilta edellytetään hyviä vuorovaikutustaitoja, kykyä motivoida ja antaa palautetta. (Juholin 2010, 146.)

Tutkimusten perusteella (Lehtonen 2003; Argenti 2009, 199) voidaan siis sanoa, että sisäisen viestintä muodostaa työyhteisön peruskiven. Viestintästrategia tekee viestinnän linjat konkreettiseksi työyhteisön jäsenille ja siihen kuuluvat yhteisöidentiteetti luo me-henkeä ja yhteisöllisyyden tunnetta. Ylimalkainen suhtautuminen viestintään luonnollisena tapahtumien jatkumona, jota ei tarvitse erikseen eritellä tai määritellä heikentää työyhteisön kehitystä.

Ilman tehokkaasti johdettua ja suoritettua sisäistä viestintää ei saavuteta työyhteisön täyttä toimintakykyä tai parasta mahdollista työmotivaatiota työyhteisön sisällä.

4 Tutkimusmenetelmien valinta ja toteutus

Tämän opinnäytetyö toteutettiin laadullisella otteella, koska pyrittiin autenttisten sekä henkilökohtaisten kokemusten saamiseen. Tutkimuksessa haluttiin koordinaattoreiden omia kokemuksia ja pohdintoja. Tämän vuoksi päädyttiin muodostamaan avoimet teemapohjaiset kysymyksenasettelut vastauskenttineen aineiston hankintaa varten. Tutkimustyökaluna toimi aineistonhankintapaperi. Aineisto käsiteltiin teorialähtöisellä sisällönanalyysillä. Myös täydentävä aineisto kerättiin kirjallisesti lisäkysymysten avulla.

Laadullisen tutkimuksen näkökulmana on henkilökohtainen kokemus. Tavoitteena on ymmärtää ihmisten käyttäytymistä. Se pyrkii hahmottamaan tutkittavien omia tulkintoja, sekä heidän tutkittavalle ilmiölle antamia merkityksiä. Laadullisessa tutkimuksessa tuloksia ei pyritä ensisijaisesti esittämään numeraalisesti, vaan tulokset ovat ”tiheää” kuvausta tutkimuskohteesta. Tutkimusraportin tavoitteena on säilyttää tutkimuksen aineiston merkitysympäristö. (Pyörälä, 2011.)

Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2009, 161) toteavat, että laadullinen tutkimus pyrkii kuvaamaan todellista elämää. Todellisuus on moninaista. Kvalitatiivisessa tutkimuksen tavoitteena on heidän mukaansa pikemminkin löytää ja osoittaa tosiasioita kuin vahvistaa jo olemassa olevia totuusväittämiä. Eskola & Suoranta (1998, 65;161) toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa käytetään yleensä harkinnanvaraista otantaa. Tutkittavia yksiköitä ei valita kovin suurta määrää ja niitä tutkitaan perusteellisesti. Tällöin tärkeää on aineiston laatu. Aineiston koolla on silti myös merkitystä, sillä aineiston tulisi olla kattava suhteessa siihen, millaista analyysia ja tulkintaa siitä aiotaan tehdä. Aineisto pyritään valitsemaan tarkoituksenmukaisesti ja teoreettisesti perustellen. Aaltolan & Vallin (2001, 68) mukaan laadullinen tutkimus on luonteeltaan prosessorientoitunutta. Aineiston liittyvien tulkintojen ja näkökulmien voidaan katsoa kehittyvän tutkijan tietoisuudessa tutkimuksen aikana.

4.1 Aineiston hankintamenetelmät

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin valmiiksi teemoitettu tiedonhankintalomake. Tutkimusaineisto kerättiin sähköpostitse. Tutkimus käsitti kahdeksan tiedekuntaa ja 13 henkilöä. Vastauksia saatiin viidestä tiedekunnasta ja viideltä henkilöltä. Yhdelle vastaajista muodistettiin tulosten perusteella täydentäviä kysymyksiä, jotta tutkimusaiheeseen saataisiin syvällisempi näkemys. Täydennyksellä täsmennettiin alustavasti saatua aineistoa. Materiaalit toimitettiin ranskaksi ja käännettiin suomeksi.

Avoimissa vastauskentissä vastaaja saa itse muotoilla vastauksensa. Avoin kysymys on paikallaan, jos tutkija ei ennakkoon tiedä tai osaa luokitella mahdollisia vastausvaihtoehtoja. Avoimen kysymyksenasettelun avulla voidaan saada yllättäviä ja käyttökelpoisia mielipiteitä. Avoimien kysymysten käsittely ja vastausten luokittelu on aikaa vievää. Tämän vuoksi näkökulmien määrä kannattaa pitää pienenä. (Taanila, 2011.)

Aineistonhankinnassa on selvitetty ensin tutkimuksen luonne ja mihin sitä käytetään. Vastaajalle tehtiin selväksi, että vastaukset käsitellään luottamuksella. Vastauspaperi sisälsi kolme avointa kysymystä. Aluksi tiedusteltiin vastaajan työkokemusta sekä ikää. Ensimmäisessä kohdassa pyydettiin vastaajia kuvailemaan heidän tyypillistä työviikkoaan. Toisessa kohdassa pyydettiin kuvailemaan sisäisen viestinnän ongelmia. Kolmannessa kohdassa toivottiin parannusehdotuksia sisäiseen viestintään. Vastaajaa pyydettiin jokaisen kysymyksen kohdalla perustelemaan vastauksensa hyvin. Myös paperin esittelyssä painotettiin hyvin perusteltujen vastausten tärkeyttä, sillä laadullinen tutkimusote tähtää syvälliseen aiheen ymmärtämiseen.

Tässä opinnäytetyössä päädyttiin käyttämään lomakkeen muodossa toteutettua aineistonhankintaa, koska tutkimus tehtiin Ranskassa. Tutkimusentekijän kielitaito ei myöskään riittänyt tutkimusenteon ajankohtana teemahaastatteluihin. Harjoittelun aikana tutkimuksen tekijä tapasi kaikki kansainväliset koordinaattorit, mutta varsinainen opinnäytetyöprosessi käynnistyi harjoittelun jo loputtua. Laadulliseen aineiston saamiseen pyrittiin ohjaamalla vastaajia kirjoittamaan ja kuvailemaan omia näkemyksiään.

Vastauspyyntö koordinaattoreille lähetettiin kansainvälisille koordinaattoreille sekä opetusvastaaville, yhteensä 13 henkilölle 20.7.2011. Yhteensä kansainvälisiä koordinaattoreita ja opetusvastaavia on kahdeksassa tiedekunnassa 16. Useissa tiedekunnissa kuitenkin kansainvälinen koordinaattori hoitaa sekä opetusvastaavan että koordinaattorin tehtäviä, tai päinvastoin. Tästä johtuen lomake oli osoitettu 13 henkilölle. Yksi haasteltavista ilmoitti heinäkuun lopussa ettei koe voivansa osallistumaan tutkimukseen, koska opetusvastaavan roolistaan huolimatta hän ei todellisuudessa hoida opetusvastaavalle kuuluvia tehtäviä organisaatiossa vaan toimii tutkijana.

Tutkimus käsitti siis lopulta 12 henkilöä. Vastauksia tuli viidestä eri tiedekunnasta, yksi kustakin. Paperin lähetti kansainvälisen keskuksen operatiivinen johtaja, joka oli toiminut myös tutkimuksen tekijän harjoittelun ohjaajana. Prosessi hoidettiin virallisia kanavia pitkin. Yliopiston työntekijöiden haastatteluun vaadittiin rehtorin hyväksyntä. Avoimia kysymyksiä käännettäessä suomesta ranskaksi tuli huomioida paikallinen työkuluttuuri, joka on hyvin muodollinen. Esimerkiksi osa lomakkeen esittelytekstistä tuli muuttaa, sillä opinnäytetyön

ohjaaja ei hyväksynyt lausetta ”kuvaile vapaasti, olet oman työsi asiantuntija”. Tämä tuli muotoilla uudestaan.

Virallisen oloiseksi muuttunut lomake asetti haasteita tutkimuksen laadullisuudelle. Laadullisuus perustuu ihmisten omiin tuntemuksiin ja tulkintoihin asioista. Muodollinen kysymyksenasettelu ei tue vastaajien vapaata ilmaisua. Ranskalaiseen työkuluttuuriin laadullisen tutkimuksen näkökulmasta tarkasteltuna tarkoituksenmukaisin tutkimustapa olisi avoin- tai teemahaastattelu tai kvantitatiivinen kyselylomake selkeine kysymysvaihtoehtoineen. Suurin osa vastauksista saatiin vasta kolmannen muistutusviestin jälkeen syyskuun alussa. Vastauksia tuli hyvin hitaasti. Tätä selitti ajankohta, joka ei ollut otollinen tutkimustentteille. Vastaukset olivat osaksi suppeita, joka yhdessä vastausten vähyyden kanssa (5/12) teki analysoimisesta haastavaa. Näiden seikkojen takia päädyttiin täydentämään aineistoa. Täydentäviin kysymyksiin saatiin vastaus yhdeltä koordinaattorilta.

4.2 Aineiston käsittelymenetelmät

Saatu aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä. Analyysin varsinainen tehtävä on tiivistää aineisto. Aineisto tiivistetään, järjestetään ja jäsennetään sellaisella tavalla, ettei mitään olennaista jää pois vaan analyysin informaatioarvo itse asiassa kasvaa. Tähän tavoitteeseen sopii teemoittelu. (Aaltola & Valli 2001, 146.)

Teemoittelussa laadullinen aineisto pilkotaan ja ryhmitellään erilaisten aihepiirien mukaan. Siinä pyritään selvittämään mitä teemasta on sanottu, tai mitä asioita siihen katsotaan sisältyvän. Aineistolähtöisessä teemoittelussa teemarunko rakennetaan jälkikäteen ja se voidaan teemoitella jonkin prosessin mukaan. Kun aineistonkeruu toteutetaan teemoiteltuna, aineisto pilkotaan teemojen mukaan eli teemat muodostavat valmiin jäsennyksen aineistoon. (Kajak 2011.)

Sisällönanalyysillä pyritään järjestämään tutkimusaineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon. Analyysin tarkoituksena on aineiston informaatioarvon lisääminen. Tutkimusaineistosta pyritään luomaan mielekäs, selkeä ja yhtenäinen informaatiokokonaisuus. Analyysillä luodaan selkeyttä aineistoon, jotta siitä voidaan tehdä selkeitä ja luotettava johtopäätöksiä. Analyysin tarkoitus on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan. Aluksi aineisto hajotetaan osiin, teemoittain ja kootaan loogiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 95.)

Sisällönanalyysissä luokittelu perustuu aikaisempaan teoreettiseen viitekehykseen. Sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on analyysirungon muodostaminen. Analyysirungon sisälle muodostetaan erilaisia luokituksia tai kategorioita vastauksista. Aineistosta voidaan poimia ne

asiat, jotka kuuluvat analyysirungon sisälle sekä sellaiset asiat, jotka jäävät analyysirungon ulkopuolelle. Analyysirungon ulkopuolelle jäävistä asioista muodostetaan uusia luokkia. (Tuomi & Sarajärvi 2002,99.)

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Hirsijärvi ym. (2010,207;261) toteavat, että tutkimusvälineistö kuten tiedon hankinnan keinot ja vaiheet, valintojen perustelut ja aineiston kuvaamisen tekniikat tulee kuvata ja eritellä tutkimuksen uskottavuuden varmistamiseksi. Tutkimuksessa käytetyt menetelmät on kuvattava niin huolellisesti, että lukija pystyy arvioimaan niiden perusteella tutkimuksen teon asianmukaisuutta ja niistä saadun aineiston luotettavuutta. Haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää esimerkiksi se, että haastattelevilla on taipumusta antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Sosiaalisesti hyväksyttäviä asioita korostetaan ja sosiaalisesti paheksuttavista kuten rikoksista vaietaan. Näissä asioissa on myös suuria kulttuurienvälisiä ja osakulttuurien eroja yhdenkin maan sisällä. Haastattelussa on ratkaisevaa, miten haastateltava osaa tulkita haastateltavan vastauksia mm. ottaen huomioon erilaisen kulttuurin.

Koska tutkimuksen tavoitteena oli saada koordinaattorit kuvailemaan omia näkemyksiään sisäisestä viestinnästä, päädyttiin tutkimusmenetelmän valinnassa laadulliseen tutkimukseen. Vastausten toivottiin olevan hyvin perusteltuja ja laajoja, jotta vastaajien pohdinnat ja ajatukset voisivat muodostaa kattavan kuvan viestinnän tilasta organisaatiossa ja pohjan kehitysehdotuksille. Tutkimuksen luottavuuteen vaikuttaa myös tutkimusaineiston määrä. Tutkimuksen aikataulu sijoittui kesälomakuukausien ajalle. Tämä asetti omat haasteensa tutkimuksen teolle. Suurin osa vastauksista saatiin kesälomien päätyttyä muistutusviestin jälkeen.

Vastauksia saatiin viideltä 13 vastaajasta. Tämän vuoksi päädyttiin tekemään syventäviä kysymyksiä kahdelle haastateltavista. Lopulta vastaus saatiin vain yhdeltä henkilöltä. Syventävät kysymykset muodostettiin jo annettujen vastausten perusteella.

Aineistonhankinta osoittautui haasteelliseksi laadullisen tutkimuksen kannalta. Ranskalaista työkulttuuria leimaa muodollisuus, eikä kirjallisesti esitettyyn tutkimukseen välttämättä vastata tutkimuksen luonnetta edellyttävällä tavalla. Vastauksista osa oli hyvin pintapuolisia, osa hyvin perusteltuja. Tämä saattoi johtua osaksi sähköpostin saatetekstistä, johon ohjaaja oli lisännyt huomautuksen, että vastaaminen sujuisi ripeästi. Tutkimusaineisto hankittiin ranskaksi. Kielestä toiseen käännettäessä joudutaan tekemään joitakin kompromisseja ja kielen pienet vivahde-erot saattavat kärsiä. Henkilökohtainen teemahaastattelu olisi sopinut valittuun tutkimukseen parhaiten. Aineistonhankintamenetelmä oli kuitenkin tarkoitustenmukaisin tilanteessa jossa vieras kieli ja kulttuuri aiheuttivat haasteita puheen

ymmärtämisessä ja sanattomien viestien tulkitsemisessa. Vastaukset jäsentyivät kolmeksi teemaksi joita tarkastellaan tulosten ohella johtopäätöksissä. Työnkuva liittyy olennaisena osana sisäisen viestinnän tehokkuuteen, sillä tarkkaan määritellyt viestijät ja viestintäkanavat ovat edellytys toimivalla sisäiselle viestinnälle. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 95.) Tässä työssä käytössä oli aineiston hankintaa varten luodut teemakysymykset. Sisäisen viestinnän ongelmakohdat on pystyttävä identifioimaan, jotta voidaan muodostaa kehittämis ehdotuksia. Kehittämis ehdotuksia pyrittiin saamaan myös vastauksista.

Tutkimusentekijän on pyrittävä objektiivisuuteen. Se ei kuitenkaan käytännössä ikinä täydellisesti onnistu. Se pitää kuitenkin itse tiedostaa. (Eskola, & Suoranta 2000, 134.) Vaihto-opiskelu yliopistossa ja viestinnän ongelmiin opiskelijan näkökulmasta tutustuminen on vaikuttanut tutkimusentekijän ennakoasenteisiin, mutta tämä on pyritty tiedostamaan ja ennakoasenteista on pyritty irtautumaan. Kulttuurienväliset erot vaikuttivat tutkimuksen kulkuun. Pohjois-Euroopassa on matala hierarkia työelämässä. Maantieteellisesti tarkasteltuna Saksasta etelään mentäessä hierarkian määrä kasvaa. Ranskassa vierasta henkilöä ei ole soveliasta sinutella ja työelämässä johtajan ja alaisen erot ovat selkeät. Nuorta alaista voidaan sinutella ja alaisen kuuluun teititellä takaisin. Tämä voi vaikuttaa luottamuksellisen ilmapiiriin luomiseen tutkimusta tehdessä ja siten aitojen ja rehellisten vastausten saamiseen. Vastaaja saattaa pelätä negatiivisen palautteen vaikuttavan työpaikan ilmapiiriin tulevaisuudessa. Toisaalta vastaajat työskentelevät suurimman osan ajasta itsenäisesti omissa tiedekunnissaan, koordinaattoreiden yhteistapaamisia on vain joka toinen kuukausi. Suurin osa vastaajista on kuitenkin työskennellyt yliopistossa pitkään, eikä arastellut negatiivisen palautteen antamista vastauksissa. Ulkomainen tutkimusentekijä koettiin kuitenkin myös etuna ulkopuolisen, ennakoasenteista vapaan asenteen takia.

Tiedekuntien erilainen rakenne sekä kansainvälisen oppilasvaihdon vuosittaisen määrän erot vaikuttavat myös tutkimuksen luotettavuuteen. Yhdessä tiedekunnassa kansainvälistä oppilasvaihtoa on paljon. Tällöin kansainvälinen koordinaattori toimii täysipäiväisesti. Jossain tiedekunnassa oppilasvaihtoa on hyvin vähän, jolloin koordinaattorin tehtäviin voi kuulua muutakin. Tutkimuksen pyrkimyksenä on ollut kuitenkin kuulla koordinaattoreita yksilöinä ja muodostaa syvälinen kuva työyhteisön sisäisestä viestinnästä. Tutkimuksessa on keskitytty kansainvälisen koordinaattorin sisäiseen viestintään, joten muut työtehtävät ovat jääneet tutkimuksen ulkopuolelle.

5 Tulokset

Tämä luvussa kuvataan tuloksia, jotka on saatu aineistonhankintapaperin avulla. Tulokset jäsennetään teemoittelun avulla kolmeen pääteemaan. Ne ovat työnkuva ja vaikeudet sisäisessä viestinnässä sekä vastaajien ilmaisemat sisäisen viestinnän parannusehdotukset.

Alustavien tulosten perusteella yhdelle vastaajalle on esitetty syventäviä kysymyksiä. Tästä syntynyt aineisto on käsitelty tuloksissa. Vastaajista käytetään edellä nimitystä vastaaja 1 ja vastaaja 2 jne.

5.1 Työnkuva

Vastausten perusteella työnimikkeet eivät aina vastaa työnkuva. Monissa tiedekunnissa opetusvastaava tekee hallintohenkilön töitä tai päinvastoin. Vastaaja 2 mainitsee, että hänen työstään 50 % menee opiskelijoiden neuvontaan. Kansainväliset opiskelijat hakevat häneltä neuvoa kurssivalinnoissa. Opetusvastaavan ollessa poissa, hän myös hoitaa oppilaanohjaukseen liittyvät tehtävät. Työnimike on kuitenkin hallintovastaava eikä ohjaus kuulu suoraan hänen työnkuvaansa. (V2.)

Vastaaja 1 tarkentaa syventävissä kysymyksissä koordinaattorin ja opetusvastaavan työnkuvan eroja: *”opetusvastaavan työ sisältää kaikkien opetuksessa käytettävien sopimusten tuottamisen ja vahvistamisen. Tähän sisältyy mm. kansainvälisten oppilaiden opetussuunnitelma, opintosuoritusotteen hyväksyntä, uusien opetussuunnitelmien muodostaminen sekä opetuksenohjaamisen liittyvät tapaamiset”*. Opetusvastaava on organisaatiossa hallintohenkilöä ylempänä. Vastaaja 2 ei kuitenkaan saa vastaavasti korkeampaa palkkaa. *”Koordinaattoreiden on joskus pakko ottaa vastahakoisesti vastuulleen myös opetusvastaavan asiantuntemukseen kuuluvia asioita. Tämä ei kuitenkaan näy palkassa”*. Tämä aiheuttaa epäoikeudenmukaisuuden tunnetta työntekijässä ja vaikuttaa suoraan motivaatioon. (V1;V2.)

Vastaaja 1 on myös koordinaattorin asemassa oleva työntekijä. Käytännössä hän työskentelee kuitenkin myös vastuopettajana eli tekee opetussuunnitelmia. Hän tapaa vaihtoon lähtevät opiskelijat kaksi kertaa vuodessa. Yleisin kommunikaatiokanava on sähköposti ja puhelin. Ulkomaisten yhteistyöyliopistojen kanssa hän viestii ainoastaan sähköpostitse. Vastaaja on työskennellyt yliopistossa kuusi vuotta, hän on työskennellyt aikaisemmin yliopistolla sekä toiminut myös opettajana. (V1.)

Vastaajat eivät osaa sanoa tarkkoja lukuja kansainvälisen koordinoinnin sisäisen viestinnän kannalta. Tämä johtuu siitä, että moni tekee osaksi koordinointia ja osaksi opetusta tai markkinointia, eikä toimi kokoaikaisena koordinaattorina. Tämä riippuu tiedekunnan kansainvälisen vaihdon määrästä. Jossain tiedekunnissa vaihtoa on vähän. Vaihto-opiskelijoiden määrä vaihtelee viidestä yli sataan eri tiedekunnissa (Yliopisto X 2011).

Vastaaja 2:n työnkuva on laaja. Siihen kuuluu niin opiskelijoiden ohjaus kuin tiedekunnan ulkoinen viestintä: infolehtiset ja mainonta. Hän laatii esittelyt eri tutkinnoista ranskaksi sekä

neljästä englanninkielisestä maisteritutkinnosta englanniksi. Näitä jaetaan suurelta osin oppilastapahtumissa, tiedekunnan avoimissa ovissa ja itse tiedekunnan tiloissa. Ulkomaisten yliopistojen koordinaattoreiden kanssa yhteydenpito on jatkuvaa. Hän kehittää myös tiedekunnan osastoa yliopiston nettisivuilla. Ne päivitetään joka vuosi marraskuussa. Kiireisimmät ajat yliopistossa ovat vastaajien mukaan syys-, tammi- ja kesäkuu riippuen saapuvien opiskelijoiden määrästä. Joissakin tiedekunnissa, joissa hallinto ei ole kunnossa, opetusvastaava joutuu vastaaja 2:sen mukaan vastaavasti tekemään myös paperityöt. Vastaaja 2 on vastaajista nuorin. Hän on työskennellyt yliopistolla vasta vuoden. Ennen nykyistä työtään hän on työskennellyt lääketieteellisen tiedekunnan koulutusvastaavana. Hän on myös työskennellyt aikaisemmin myös rehtorin alaisuudessa. (V2.)

Vastaaja 3 sijoittuu iältään 23-35 välille. Hän on tehnyt väitöskirjansa tutkijana ja työskentelee opettajana Yliopisto X:ssä. Hänen kommunikointikanavansa ovat sähköposti ja puhelin sekä tapaamiset toisten koordinaattoreiden kanssa kuukausittaisissa kokouksissa. (V3.)

Vastaaja 4 on 40-vuotias. Hän on työskennellyt vastuuopettajana vuodesta 2000. Ennen yliopistolla työskentelyään hän opetti biologiaa lukiossa. Hän viestii eniten opiskelijoiden ja yliopiston henkilöstön kanssa sekä ulkomaisten yhteistyöyliopistojen kanssa. Muuten viestintäkanavat vaihtelevat, vakuutusyhtiön ja tiedekunnan keskushallinnon kanssa. Viestintä tapahtuu hänen mukaansa suurimmaksi osaksi sähköpostilla ulkomaille. Muuten puhelimitse. Jonkin verran muiden opettajien, muiden kansainvälisten koordinaattoreiden/hallintohenkilöiden kanssa. « *Vaikea määritellä, viikossa noin sata kontaktikertaa* » toteaa Vastaaja 4.

Vastaaja 5 on työskennellyt tiedekuntansa kansainvälisen osaston vastuuopettajana kuusi vuotta. Hän on toiminut englanninopettajana tiedekunnassa 13 vuotta. Tämä on hänen päätoiminen työnsä, hän hoitaa vastuuopettajan tehtäviä osa-aikaisesti. Vastaaja ei tämän vuoksi osaa tarkasti kuvailla viestintään käytettävää aikaa. Suurimmaksi osaksi sisäinen viestintä kattaa suullisen ja kirjallisen viestinnän kansainvälisen toimiston kanssa sekä muiden hallintohenkilöiden kanssa epävirallisissa ja virallisissa tapaamisissa. Tapaamisia on noin joka kuukausi missä keskustellaan vaihto-oppilaita koskevista asioista, apurahoista jne. Tiedekunnassa on aloittanut kansainvälinen koordinaattori kaksi vuotta sitten. Sitä ennen Vastaaja 5 :n työhön on sisältynyt sekä koordinointia että opinnohjausta. (V5.)

Osa vastaajista on nimikkeeltään opintovastaavia, osa kansainvälisiä koordinaattoreita. Kaikki vastaajat tekevät kuitenkin molempien nimikkeiden työtehtäviä. He kokevat tämä ongelmallisena. Työtehtävien epäjohdonmukaisuus aiheuttaa yhdelle vastaajista tilanteen, jossa hän ei nimikkeensä takia pääse kansainvälistä koordinointia edellyttäviin tietokantoihin.

5.2 Sisäisen viestinnän haasteita

Kaikissa vastauksissa mainittiin tiedonkulun vaikeudet ja tarve tehostaa tiedonkulkua. Tiedonkulun tehokkuuteen vaikuttavat vastaajien mukaan monet asiat. Esimerkiksi koordinaattoreiden eri työnimike voi vaikeuttaa tiedonsaantia. Vastaaja 4 toimii opetusvastaavana, eikä varsinaisena hallintoehkänä, joten hänellä ei ole pääsyä kaikkiin tietokantoihin, kuten kansainväliseen oppilasvaihtoon hallinnointiin kehitettyyn ohjelmaan. Hänen mukaansa nämä ohjelmat olisivat hänelle hyödyllisiä. Myös kansainvälisten toimistojen imago mainittiin useissa vastauksissa. Vastaaja 5 sanoo, että *”organisaation muilla jäsenillä ei ole selkeää kuvaa mitä kansainväliset koordinaattorit tekevät.”* Hänen mukaansa opetushenkilöstö ja yliopiston johdon tulisi osallistua enemmän kansainvälisten asioiden hoitoon. Näin voitaisiin kehittää osaston toimintaa. Vastaaja 2 mainitsee yksinkertaisen ongelman. Tietokoneohjelmat ovat hitaita ja niitä on hidas päivittää. Ranskalainen toimistokulttuuri nojaa edelleen suurelta osin paperidokumentteihin. Vastaaja 2:n mukaan työn kuormittavuus ja yleinen töiden suuri määrä organisaatiossa estävät joskus tärkeän tiedon välittämisen. Hän on uusi työntekijä ja kokee, että hänen vastuullaan olevien opinto-oppaiden ja infolehtisten tekemistä vaikeuttaa tutkintojen monenkirjaisuus. Tutkintoja on samansisältöisiä hieman erilaisilla nimillä. Hänen mukaansa tietokoneohjelmat ovat monimutkaisia, päivittäminen hidasta, ei yksinkertaista. (V2; V4; V5.)

Vastaaja 1 mielestä suurimmat ongelmat viestinnässä ovat ihmisten huono tavoitettavuus, huono kuuntelu sekä asioiden turha toistaminen. Jos informoitava asia lähtee liikkeelle vaillinaisena, se aiheuttaa väärinkäsityksiä. Vastaaja 3 mukaan sähköpostien kanssa ongelma on tiedonkulun vaikeus. Yhden henkilön antama vastaus ongelmaan ei tavoita kaikkia ja tieto siirtyy hitaasti henkilöltä toiselle. Moneen kertaan toistettujen asioiden toistoa tulisi välttää. Sähköpostiviestintää (sisältöä, seuranta) tulisi tehostaa. Vastaaja 4 mukaan ongelmia aiheuttavat vastaajan mukaan opiskelijat, jotka eivät lue yliopiston sähköpostejaan usein. Oppilaat eivät myöskään lue lomakkeita tarkasti. Opiskelijoiden henkilökohtaisten sähköpostien käyttö ei hänen mukaansa ole sopivaa. Hän käyttääkin usein puhelinta viestintään. Ongelma on sama, vastaajan mukaan jopa huonompi, opetushenkilökunnan kanssa. (V1; V3; V4.)

Lisäkysymyksissä Vastaaja 1 täsmensi intranetin käyttöä. Hänen mukaansa tietoverkko on hidas ja vaikeuttaa hänen työtään. *”Intranet on hyvä kanava tiedon välittämiseen, mutta ongelma voi myös olla se, että ihmiset eivät osaa välttämättä käyttää sitä. Myös oppilaiden mielestä tiedonhaku on yliopiston oman intranetin kautta vaikeaa, jos ei osaa käyttää juuri oikeaa hakusanaa.”* (V1) Vastaaja 1:n mukaan intranet ei ole saavuttanut vielä parasta tasoaan. Kansainvälinen keskus (edellä KK) on hänen mukaansa saavuttanut suurta edistystä

verrattuna viime vuoteen perustamalla intranettiin yhteisen tiedoston kaikille kansainvälisille toimistoille eri tiedekunnissa. Tämä edesauttaa oikean ja kaikille yhteisen tiedon saantia. Joskus ongelmana on kuitenkin tiedonpuute. Kansainvälisen keskuksen tiedon päivityksistä sivuilla ei koordinaattoreille tule aina tietoa. Tietotekniikan puutteet aiheuttavat kuitenkin haasteensa myös tässä. Vastaajan mukaan KK:ssa ollaan aina valmiina vastaamaan kysymyksiin, mikä on luottamusta herättävää. KK on lisännyt Erasmus-tiedostojen lisäksi perehdytys- ja ohjekansion joka harmonisoi tietoa ja auttaa käytännön työssä. Vastaajan mukaan KK on ”oikeilla jäljillä.” Vastaaja kokee, ettei itse pysty vaikuttamaan intranetin kehittämiseen, mikä vaikuttaa suoraan työn mielekkääksi kokemiseen. (V1.)

Vastaaja 5 mainitsee vastauksessaan sisäisen viestinnän ongelmista. Hänen mielestään tapaamisia ei järjestetä tarpeeksi usein KK:n kanssa ja tapaamisissa ei ole usein ajantasaista tietoa eri vaihto-ohjelmista, niiden toiminnasta ja niihin liittyvistä toimintatavoista. Hänen mukaansa KK ei kommunikoi tarpeeksi usein eri tiedekuntien kansainvälisten koordinaattoreiden kanssa ja he keskittyvät liikaa suuren luokan kysymyksiin. Organisaation eri osat eivät ole hänen mukaansa tarpeeksi tietoisia kansainvälisten koordinaattoreiden/tiedekuntien kansainvälisen toimiston roolista. Opetushenkilöstön kanssa ei hänen mukaansa koskaan viestitä, eikä heitä motivoida suoraan ottaen huomioon heidän potentiaalisen vaikutuksensa ja heidän roolinsa yhtenä isona osana kansainvälisen toimiston toimintaa (oppilaat, erasmus jne). Vastaaja 5 :n ilmoittama ongelma liittyy hallinnonin jäykkyteen. Hänen mukaansa hallinnolliset toimet tapahtuvat liian hitaasti. (V5.)

Eroja koordinaattorina pitkään toimineiden ja vain lyhyen työkokemuksen organisaatiossa omaavien vastausten välillä ei havaittu. Kaikki toivat esiin resurssien määrän ja tehottomuuden aiheuttamat ongelmat viestinnässä. Teknologian kehittämisellä koetaan olevan suuri merkitys sisäisen viestinnän tehokkuuteen.

5.3 Sisäisen viestinnän parannuskeinoja

Parannusehdotuksista käy ilmi, että jopa koulutusta viestintään kaivataan. Vastaajan 1 mielestä sisäistä viestintää voitaisiin parantaa viestintäkoulutuksella sekä henkilömäärän ja ajan lisäämisellä. Useat vastaajat eivät koe, että heillä olisi vaikutusmahdollisuuksia viestinnän parantamiseen; *”teknologiset parannukset riippuvat määrärahoista”*. (V1) Loppukädessä yliopiston ylin johto määrää eri organisaation osille jaettavista määrärahoista. *”Viestinnän tehostaminen on ennen kaikkea taloudellinen päätös; siihen pitäisi erikseen paneutua budjetissa.”* (V1) Vastaajat kokevat, että heidän ääntään tulisi tässä prosessi kuulla paremmin. Käytännönläheiseksi sisäisen viestinnän parantamiseksi mainitaan oma asenne; pyrkimällä positiiviseen ja ystävälliseen yhteistyöhön organisaation muiden jäsenten kanssa voi parantaa oman ympäristönsä työilmapiiriä ja täten myös viestintää. *”Viestintäongelmissa*

tulee lähteä liikkeelle siitä, että jokainen tuntee kuuluvansa osaksi sitä. Viestintä on kaikille.” (V2)

Vastaaja 2:n parannusehdotuksia ovat työmäärän kohtuullistaminen, koulutustarjonnan yksinkertaistaminen ja tietokoneohjelmien yksinkertaistaminen. Tämä on hänen mukaansa poliittinen ja taloudellinen päätös. Tämä vaatii ihmisiä päätöksentekoihin, sellaisia jotka tietävät mitä työpaikalla oikeastaan tapahtuu ja miten töissä toimitaan. Vastaaja 3 haluaa vähentää sähköpostien määrää ja tehostaa tiedonsiirtoa. Vastaaja 4 :n mukaan viestintää tiedekunnan muiden kansainvälisten toimistojen kanssa voitaisiin parantaa jos tiedekunnassa olisi myös hallintovastaava, eikä vain opetusvastaava, joka hoitaa kummankin työtehtävät. Hänen mukaansa tämä ei kuitenkaan ole realistinen vaihtoehto ottaen huomioon tiedekuntaan saapuvien vaihto-opiskelijoiden määrän. Viestinnän työkalut ovat vastaajan mukaan olemassa, *”on kiinni ihmisistä miten niitä käytetään oikein.”* (V4) Vastaaja 5 :n mielestä opetushenkilökunnan ja rehtoriston pitäisi osallistua enemmän kansainvälisen keskuksen toimintaan ja heitä tulisi siihen motivoida KK:n toimesta. Tämä auttaisi kehittämään kansainvälisiä asioita ja sen toimintatapoja. (V3;V4;V5.)

Vastaajat kokevat, että teknologian parantamisella olisi suuria vaikutuksia sisäisen viestinnän tasoon. Vastauksissa toivotaan sisäiseen viestintään paneutumista yliopiston budjetissa. Muutokset vaativat konkreettista panostusta. Viestintäkoulutuksella ja teknologisilla parannuksilla voitaisiin vastaajien mukaan tehostaa sisäistä viestintää.

6 Johtopäätökset

Kansainvälisten koordinaattoreiden työnkuva vaihtelee eri tiedekunnissa. Osassa koordinaattori hoitaa niin opetusvastaavan kuin koordinaattorin työt. Osassa koordinaattori on myös viestintävastaava. Ongelmalliseksi tilanteen tekee se, että koordinaattorin, opetusvastaavan ja viestintävastaavan vastuukenttä ja palkkaus on erilainen. Osasyyn tilanteeseen on se, että tiedekunnat toimivat itsenäisesti ja jokainen tiedekunta määrittelee omat strategiset linjauksensa operatiivisessa toiminnassa. Jossain tiedekunnissa viestintään ja pr:ään on panostettu, jossain se on hyvin minimaalista. Tiedekuntien kansainvälinen toiminta on myös erilaista. Joissakin tiedekunnissa on enemmän kansainvälistä opiskelijavaihtoa kuin toisissa. Tämä selittää osaksi koordinaattoreiden ja opintovastaavien risteävät työtehtävät. Osa koordinaattoreista/opintovastaavista tekee molempien nimikkeiden määrittämiä työtehtäviä. Työnkuvan epäjohdonmukaisuus aiheuttaa vastaajissa tyytymättömyyden tunnetta. Työnkuvien epäselvyys vaikuttaa myös työn tehokkuuteen. Stressaantuminen töissä heijastuu oppilaiden kanssa käytäviin keskusteluihin, sillä varsinkin vaihto-opiskelija voi kokea häiritsevänsä jo valmiiksi kiireistä koordinaattoria, eikä uskalla hakea tarvitsemaansa tietoa. Asiaan voisi vaikuttaa työnimikkeiden uudistamisella. Kansainvälinen koordinaattori on

nimensä mukaisesti tekemisissä yliopiston kansainvälisten yhteistyöyliopistojen kanssa. Hän edustaa siten yliopistoa ja toimii sen käyntikorttina. Hyvin toimiva sisäinen viestintä vaikuttaa koordinaattorin välittämään imagoon. Virallista viestintästrategiaa ei yliopistolla vastaajien mukaan ole.

Huomattavaa on, että yksikään vastaajista ei maininnut yrityksen sisäistä tietoverkkoa tai intranetiä viestintäkanavakseen. Sellainen on, mutta sitä ei koeta merkittäväksi osaksi sisäistä viestintää. Intranetistä saatiin tarkempaa tietoa vasta syventävän täydennyskyselyn avulla. Tieto liikkuu puhelinlinjoja ja sähköpostin liitetiedostoja pitkin. Tällöin on vaarana että tieto katoaa, tai sen muoto ja sisältö muuttuvat puheessa henkilöltä toiselle. Intranet mahdollistaa ajantasaisen tiedon kaikille sen käyttäjille. Näin säästetään aikaa ja vältetään tiedon hukkuminen. Intranet mahdollistaa myös tiedon muokkaamisen ja kommentoimisen. Tämä tekee sen käytöstä yhteisöllistä ja sitouttaa käyttäjät aktiivisemmin mukaan. Tietotekniikka on parantanut tiedonkulkua viime vuosikymmeninä valtavasti, mutta se voi toimia myös viestinnän hidasteena. Teoriassa Siukosaaren esiin tuomaan näkemykseen viitaten on ymmärrettävää, että liian suuri tiedon määrä voi aiheuttaa infoähkyn. Työntekijä voi tällöin kokea turhautumisen tunnetta ja motivaation puutetta.

Organisaatiossa tarvitaan yhteisiä suuntaviivoja viestintään. Viestintästrategian luominen on yrityksen tavoitteiden hahmottamista viestinnän osalta. Kun viestinnän eri toimijat ja heidän tehtävänsä on tarkasti määritelty, ei ongelmia työnkuvan suhteen tule. Organisaation arvojen ja mission ilmoittaminen työyhteisön jäsenille ja vahvistaminen kuuluu johdolle. Vahva organisaatioidentiteetti lisää yhteisöllisyyden tunnetta sekä sitouttaa työntekijöitä osaksi työyhteisöä. Organisaation johdon on hyvä tiedostaa sisäisen viestinnän sujuvuuden merkitys koko organisaatioon. Hyvä johtamisviestintä vahvistaa työntekijöiden luottamusta yhteisöä kohtaan ja lisää avoimuutta ja rakentavaa keskustelua. Työympäristö ja työkalut, eli koordinaattoreilla suureksi osaksi teknologia vaikuttaa suuresti työyhiytyvyyteen ja -motivaation. Palautekanavia tarvitaan jotta työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa työhönsä. Jos suuriin muutoksiin ei ole mahdollisuutta budjetin puitteissa, työntekijöitä tulee kuitenkin kuunnella ja antaa mahdollisuus palautteeseen.

Ranskassa teknologinen kehitys on ollut hidasta verrattuna pohjoismaihin julkisissa oppilaitoksissa. Yliopisto X:llä ei ole myöskään opiskelijoiden käytössä intranetiä. Sellainen on olemassa, mutta sitä ei aktiivisesti käytetä. Suurin syy tähän on, että opettajat hoitavat edelleen suurimman osan sisäisestä viestinnästä kasvotusten tai puhelimitse. On hyvin tavallista, että sähköposteihin ei tule vastausta tai jos tulee, niin hyvin hitaasti. Opetushenkilöstöllä on määrästään johtuen suuri suunnannäyttäjän rooli. Opetushenkilöstö koostuu kuitenkin perinteikkään koulukunnan kasvateista, joille opetuksessa korostuvat vanhat periaatteet. Suomen kaltainen pieni ja kulttuuriltaan nuori maa omaksuu uudet innovaatiot ja teknologiset suuntaukset nopeasti. Ranskalla on pitkä ja uljas historia, joka

toisaalta uusien asioiden kohdalla saattaa olla kompastuskivi tai ainakin hidaste ihmisten asenteiden muuttuessa hitaasti.

Teoriassa esitettyyn Luciforan & Meursin tutkimukseen viitaten yksityisen ja julkisen sektorin työkuultuuri eroavat Ranskassa. Yksityisellä sektorilla vallitsee tehokkuusajattelu ja tarkkaan harkitut strategiset linjaukset painottuvat niin liiketoiminnassa kuin viestinnässä. Julkisen sektorilla tulostavoitteita ei ole tai niitä ei seurata samalla intensiteetillä. Julkisella organisaatiolla ei tästä johtuen ole samanlaista intressiä laatia viestintästrategiaa ja seurata sitä.

Eurooppa on juuri toipunut vuoden 2008 taantumasta ja kansainvälisen talouden heikkenemistä on jälleen näköpiirissä. Julkiset laitokset eivät panosta tällaisen taloudellisen tilanteen vallitessa viestintästrategiaan, koska sitä ei koeta välttämättömänä. Kuitenkin erityisesti vaikeina aikoina johdon tulee antaa selkeitä kannanottoja mihin työyhteisö on menossa ja miten se varautuu taloudellisiin haasteisiin. Näin vältetään epätietoisuus ja siitä aiheutuva mahdollinen stressi.

Käsitykseni mukaan sisäisen viestinnän ja koko yhteisöviestinnän tilaa organisaatiossa tulisi seurata vuosittain. Tämä kuuluu osana viestintästrategiaan. Viestintään muodostetaan tavoitteita ja niitä seurataan. Tällä ylläpidetään tehokkuutta sekä saadaan vuosittain yleiskuva viestinnän tilasta. Jatko- tai lisätutkimukseen tietyn ryhmän kuten opettajien sisäisen viestinnän tutkimiseen teemahaastattelu sopii hyvin. Jos toisaalta haluaa tutkia koko organisaation viestintää voi kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen yhdistäminen olla hyvä vaihtoehto. Johdon asennoitumista sisäiseen viestintään olisi myös tärkeä tutkia. Johto päättää millaista viestintää työyhteisössä harjoitetaan ja miten viestinnän tehokkuutta mitataan ja seurataan. Varsinkaan julkisen sektorin työpaikoissa joissa virka on elinikäinen, ei tulisi unohtaa tulostavoitteita. Tehottomuus tulee usein pitkällä tähtäimellä kalliimmaksi työyhteisön jäsenten oireissa sekä viestinnän laadun aiheuttamassa negatiivisessa vaikutuksessa organisaation muihin operatiivisiin toimintoihin kuin ongelmien määrittely ja tilanteen parantaminen.

Lähdeluettelo

Kirjalliset lähteet

- Aaltola J., Valli R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Jyväskylä: Gummerrus.
- Argenti, P. A. 2009. Corporate communication. Fifth edition. McGraw Hill: Singapore.
- Carey, J. 1994. Viestintä kulttuurisesta näkökulmasta. Tiedotustutkimus, 1994, 17. vsk, nro 2, s. 81-97.
- Eskola & Suoranta 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Fiske, J. 1992. Merkkien kieli, johdatus viestinnän tutkimiseen.. Suom. Pietilä, Veikko; Suikkanen, Risto; Uusitupa, Timo. Tampere: Vastapaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15-16 painos. Hämeenlinna Karisto.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Juholin, E. 2009. Communicare - viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: Infor.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Juva: Infor.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WS Bookwell.
- Järvinen, P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Porvoo: WSOY.
- Kortesuo, K. 2010. Sano se someksi. Vantaa: Hansaprint.
- Lohtaja S., Kaihovirta-Rapo M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Juva: WSOY.
- Lynn,S., Mounter P. 2010. Effective internal communication. Second edition. Kogan Page Limited.
- Ridell, S. 1993. Kommunikaation ihmeelliset seikkailut. Tiedotustutkimus, , 16. vsk, nro 1, s. 9-21.
- Salo-Lee, L., Malmberg. R. & Halinoja, R. 1998. Me ja muut. Kulttuurienvälinen viestintä. Helsinki: YLE-Opetuspalvelut.
- Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Hakapaino.
- Tuomi J. & Sarajärvi A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerrus.
- Sähköiset lähteet:
- Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 24.6.2011.<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>
- Choo 1998. Yhteisöviestinnän perusteet. Verkko-oppimateriaali. Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos. Viitattu 8.10.2011.
http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/artikkelit/vietyo_printti.html

Ihanus M-L. 2007. Menestyksiä: Kaupan ohjelmistotoimittaja Aldata Oyj. Tietokone. Viitattu 1.10.2011.
http://www.tietokone.fi/lehti/tietokone_12_2007/menestyksia_kaupan_ohjelmistotoimittaja_aldata_oyj_1124

Jaakko Lehtosen oppimateriaalin pohjalta koonnut Anna-Liisa Ollitervo 2003. Mitä yhteisöviestintä on? Viitattu 24.6.2011.
<http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/artikkelit/index.html>

Jaakko Lehtosen tekstien pohjalta kirjoittaneet Anna-Liisa Ollitervo ja Hanna Korhonen 2003. Organisaatio ja toimintaympäristö. Viitattu 24.6.2011.
http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/artikkelit/organisaatio_ja_toimintaymparisto.html

Lehtonen, J. 2003. Yhteisöviestinnän perusteet -verkko-oppimateriaali. Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos. Viitattu 23.6.2011
<http://www.viesti.jyu.fi/oppimateriaalit/yviperust/>

Lucifora C., Meurs D. 2004. The public sector pay gap in France, Great Britain and Italy. Viitattu 20.9.2010. <ftp://ftp.iza.org/dps/dp1041.pdf>

Räsänen, H. 2010. Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät.
http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/koulutus/Ylempi_AMK_tutkinto/kudos/menetelmat/5_Kvantitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf

Valtiokonttori. Viesti muutoksessa 2007. Viitattu 24.9.2011. www.valtiokonttori.fi

Kuvioluettelo

Kuvio 1. Yliopisto X:n tiedekunnat.....**Error! Bookmark not defined.**

Liiteluettelo

Liite 1: Aineistohankintapaperi ranskaksi**Error! Bookmark not defined.**

Liite 2: Aineistohankintapaperi suomeksi**Error! Bookmark not defined.**

Liite 3: Syventävät kysymykset.....**Error! Bookmark not defined.**

Liite 1: Aineistonhankintapaperi ranskaksi



Inkeri Kavanterä

Université Laurea

Questionnaire de recherche

Bonjour,

Je suis étudiante en management à l'université Laurea ; actuellement en Erasmus à l'université de Montpellier 1 et ayant fini mon stage au sein du Service des Relations Internationales de l'UM1, j'y effectue des recherches pour mon mémoire de fin d'études. Je vous remercie pour faciliter le traitement des réponses, je vous remercie de bien vouloir, si possible, répondre en anglais au plus tard pour le 25 juillet 2011.

Afin que mes recherches soient bénéfiques, et répondent aux normes universitaires, je souhaiterais avoir des réponses ainsi que les informations nécessaires qui m'aideront à faire face aux défis que représente la communication interne et proposer des suggestions de développement. Les réponses seront traitées en toute confidentialité et l'identité de ceux qui répondront à ce questionnaire ne sera pas divulguée.

1. Veuillez pour commencer répondre à quelques questions d'ordre général : Veuillez cocher la case qui vous correspond : ☐ 25 à 35ans ☐ 36 à 45ans ☐ 46 à 55ans ☐ 56 à 65ans

Depuis quand occupez-vous ce poste ? Que faisiez-vous avant à l'UM1.

[illegible]

2. Décrivez une semaine de travail typique du point de vue de la communication interne ; comment communiquez-vous et avec qui ; combien d'interlocuteurs estimez-vous avoir à faire? (étudiants, mail, téléphone, coordinateurs dans les autres universités, communication internationale)

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

3. Pourriez-vous lister les cinq éléments dont vous estimez qu'ils rendent la communication interne difficile ? Veuillez justifier vos réponses.

4. Merci d'indiquer 5 éléments qui, selon vous, pourraient améliorer la communication interne :

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Liite 2: Aineistohankintapaperi suomeksi



Inkeri Kavanterä
Laurea-ammattikorkeakoulu
Kyselykaavake

Opiskelen Laurea-ammattikorkeakoulun Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelmassa. Olen tehnyt Restonomin tutkintooni kuuluvaa tyoharjoitteluni Université Montpellier I:sen kansainvälisessä keskuksessa, Service des Relations Internationales (SRI):ssa ja teen myös opinnäytetyöni toimeksiantona kansainväliselle keskukselle. Opinnäytetyössäni tutkitaan Université Montpellier I:sen kahdeksan tiedekunnan kansainvälisten koordinaattoreiden sisäistä viestintää. Pyytäisin teitä vastaamaan viimeistään 25.7.2011, jos mahdollista englanniksi.

Vastauksenne auttavat tuomaan esille ongelmakohtia ja muodostamaan kehitysehdotuksia sisäisen viestinnän parantamiseksi työyhteisössänne. Jotta tutkimuksen laadulliset kriteerit täyttyvät ja työyhteisö todella hyötyy tutkimuksesta, pyydetään vastaajia antamaan syvällisiä ja hyvin perusteltuja vastauksia. Vastauksenne käsitellään työssä luottamuksellisesti, eikä kenenkään henkilöllisyyttä paljasteta tutkimuksessa.

1. Aluksi haluaisin vastauksenne joihinkin peruskysymyksiin. Rastitkaa ystävällisesti oikea ruutu : ☐ 25 - 35 vuotta ☐ 36 - 45 vuotta ☐ 46 - 55 vuotta ☐ 56 - 65 vuotta

Kuinka kauan olette työskennelleet tässä työssä ? Mitä teitte ennen UM1 :stä ?

2. Kuvailkaa tyypillistä työviikkoanne sisäisen viestinnän näkökulmasta ; miten viestitte ja kenen kanssa ? (oppilaat, sähköposti, puhelin, muiden tiedekuntien koordinaattorit, kansainvälinen viestintä yhteistyöoppilaisten välillä)

3. Mainitkaa ystävällisesti viisi seikkaa jotka koette sisäisessä viestinnassa haastelliseksi/ongelmalliseksi?
Perustelelkaa vastauksenne hyvin.

[illegible]

4. Mainitkaa ystävällisesti viisi seikkaa joilla teidän mukaanne voisi parantaa sisäistä viestintää :

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Liite 3: Syventävät kysymykset

1. Miten koette kansainvälisen keskuksen rooliin sisäisessä viestinnässä?
2. Miten koette kansainvälisten koordinaattoreiden roolit; tällä hetkellä koordinaattoreita työskentelee opettajina ja toisinpäin. Jossain vastauksissa tämän on todettu vaikuttavan kansainvälisen toimiston imagoon organisaatiossa; organisaation muut jäsenet eivät tiedä mitä he tekevät. Oletteko samaa mieltä?
3. Olette maininneet sisäisen viestinnän ongelmia, voisitteko mainita joitain parannusehdotuksia (pieniä tai suuria) jotka voisivat auttaa mainitsemisenne ongelmissa. Miten asioita voidaan käytännössä parantaa/korjata ongelmia? Kuka on vastuussa, kuka pystyy muuttamaan asioita?
4. Mainitsitte ongelmista intranetin kanssa, miten mielestänne tilannetta voitaisiin parantaa?
5. Miten koette roolinne opintojen ohjaamisen näkökulmasta? Kuinka monta prosenttia työajastanne menee tähän? Miten koette tämän tilanteen?